

转型之后： 打造战略性人力资源部门

2008年4月

目录

引言	2
打造战略性人力资源部门	3
连接各点	4
战略性人力资源部是什么样的	6
“我们从各种文章中了解到”	7
透过自助服务改善信息流动，加强员工沟通.....	8
正确的劳动力管理解决方案将创造差异.....	11
总结	12

导言

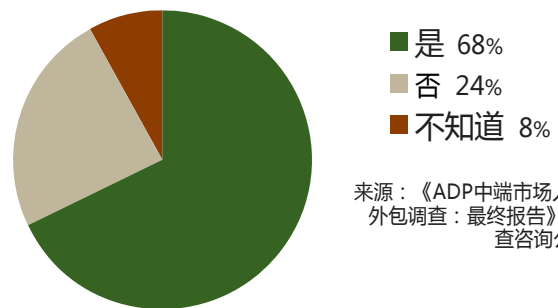
ADP最近完成一项名为《从人事经理到首席人力资本执行官：战略性人力资源转型》的研究。该研究对拥有50-999名雇员的企业展开了调查，并对其人力资源需求进行了深入分析。根据报告：

在搜集、交换信息时，我们发现仅仅谈论战略性人力资源的需求、仅仅谈论事务性和战略性人力资源的差别是不够的。

我们必须采取行动，让人力资源员工能专注于他们的本职工作——随着企业的目标不断变化，确保企业员工能满足这些变化的要求。

本文的目的就是要继续这个对话——将企业和您的人力资源团队所代表的点连接起来，并达成最终目标：专注于发展和留住员工，甄选、聘用优秀员工，提高员工的敬业精神。

如果公司人力资源部花更少时间在行政性的工作上，是否能更好地为企业的总体目标服务？



来源：《ADP中端市场人力资源业务流程外包调查：最终报告》，Isurus市场调查咨询公司，2007年8月

通过介绍人力资源战略的基本要求以及其中所代表的意义，我们希望能为您深入解读什么是战略性人力资源。

在最近的调查中，我们询问如果公司的人力资源部门将更少时间花在行政性的工作上，是否能更好地为企业的总体目标服务。68%的受访者回答的“是”。如果您正好在这68%的人之中，那么我们的客户就是您开发战略性行动方案、打造一流劳动力管理解决方案、改变部门现状的最好例子。

本白皮书是探索战略性人力资源管理的三部曲之一，也是最后一个部分。

2007年3月，《克服转型战略性人力资源管理中的阻碍。老问题。新办法。》对战略性人力资源进行了介绍，并讨论了实现战略性人力资源管理的商业案例以及市面上可行的劳动力管理解决方案，这些解决方案可提供实现战略性人力资源管理的规划、工具和基础架构。

《从人事经理到首席人力资本执行官：战略性人力资源转型》于2007年10月出版，对1,200家拥有

50-999名员工的企业展开调查，并获得大量基准数据，为转型中的人力资源部门提供了重要的资讯。

本白皮书于2008年8月出版，主要是通过实实在在的客户案例提供切实可行的行动步骤，展示战略性人力资源的最终效果——这一切虽然麻烦，但是值得去做。

所有三个文件的电子版都可于 www.majoraccounts.adp.com/hrwhitepapers 下载。

打造战略性人力资源部门

战略性人力资源部门有一个重要指标——有效性。有效性意义，就是要人力资源专业人士能将其精力放在为公司的劳动力提供支持上，放在加强劳动力的效力上。

有些工作属于基本的行政工作，有些工作属于战略性的工作，然而对于什么是“战略性人力资源”工作没有确切的规定。到底什么是战略性人力资源？这根据企业的具体需求而有所不同。

在匆匆忙忙塑造战略性的人力资源部门时，很容易将事务性的人力资源（transactional HR）管理作为日常工作，但是这种人力资源管理反应较迟钝，为业务带来的附加值有限。在这里，我们讨论的重点不是事务性的人力资源。事务性的人力资源管理，指的是为员工支付薪酬、管理其工作计划表、申请福利、传播公司信息等等。

当行政性的管理变得复杂，成为您的人力资源团队的优先事项时，那么问题将可能出现。人力资源团队平均花超过其58%的时间在行政性工作上*，而这58%还不包括20%的时间花在有关报告和合规的工作上。

如果人力资源团队疲于进行危机管理，又或者您的人力资源专业人士的主要职能是照单处理，那么您的企业错过了人力资源部门对企业最重要、最积极的贡献，其中也包括对利润率的贡献。

请慎重分析您的关键业务流程，然后再结合劳动力管理技术讨论能否降低行政管理的复杂性，这样让您的人力资源才能回归到其本质——成为战略性资产，成为高阶管理层有价值的合作伙伴。

您的人力资源部门职能处于什么位置？



● 此58% = 25%人力资源管理工作 + 17%福利管理工作+ 16%将员工数据输入到其他系统（ADP人力资源需求调查，《转型战略性人力资源》，2007年10月）。

连接各点

如前所述，战略性人力资源部门具体是什么样的，取决于公司，取决于行业，取决于公司发展的阶段。对于战略性人力资源，没有一种放之四海而皆准的定义，但是，所有战略性的人力资源部门都共享某些特质。

战略性的人力资源部门是

高效的

战略性人力资源部门深刻理解所在的企业环境，并且能利用合适的技术开展所需要的管理工作，最大限度提高效率。

前瞻性思维的

无论是简单的从以往的被动工作到主动性工作，或是详细的多年企业详细发展计划，战略性的人力资源部门都应能预测这些需求。

创造性的

战略性的人力资源部门从不同角度审视自己的职责——如转型到虚拟化/无纸化——这有助于满足员工多样化、变化的需求。

专注的

始终和企业的发展曲线保持一致，同时能遇见未来的发展——战略性的人力资源部将担当主导地位，发现趋势和可能性，而这在不那么综合性的人力资源部中常常会被忽略。

最近发布的《ADP中端市场人力资源业务流程外包研究：最终报告》指出，具有战略重点的人力资源部在领导性的企业或一流企业中更加普遍，而这个部门往往能提高企业收入，增加优秀员工人数。此外，具备战略重点的人力资源部通常被高阶领导认为更具战略性。

拥有最优秀的人才

随着对人才的竞争日益加剧，战略性人力资源部门能最大限度利用企业的最宝贵的资源：人力资本。

管理变革

战略性的人力资源部可让整个企业轻松应对和适应变革——通过提供更多选择项目，让企业变得更灵活、更强大、更智慧、更灵活。

在执行官会议上占有一席之地

让人力资源部门内部保持战略性仅是一个起点，当人力资源部开始参与公司决策并成为公司领导层的重要决策的组成部分时，那么战略性人力资源部就已形成雏形。

作为一种资源提供服务

战略性的人力资源部门对于整个公司的需求响应非常积极，可为公司的其他职能部门、面向客户的团队和高阶管理层提供有价值的咨询意见。

战略性的人力资源部门意味着

战略性人力资源部是什么样的

真实客户现身说法

以下六页上的引用都来自真实劳动力管理客户的近期评论。我们以编号代替公司，并以职位替代讲话人。这些公司的情况如下：

公司1 - 快速成长的专业服务公司，拥有100余名员工，位于美国伊利诺伊州芝加哥市

公司2 - 多元化的医疗机构，位于美国东南部，拥有350名员工，其中包括超过30名医生

公司3 - 综合性实木产品供应商，在美国5个州拥有运营部门，员工400名

公司4 - 协作工具和软件的开发商，拥有800多名员工，总部位于美国北卡罗来纳州Charlotte市

公司5 - 软件技术公司，拥有750名员工，在美国各地和全球拥有多家办事处

公司6 - 企业级房地产解决方案提供商，拥有280名员工，总部位于美国马里兰州Baltimore市

公司7 - 工程设计和制造公司，服务于商业制冷行业，拥有350名员工，位于美国佐治亚州亚特兰大市

公司8 - 建筑产品经销商，拥有550名员工，总部设在美国伊利诺伊州Batavia市，并设有16个办事处，在美国每个州都有异地员工

公司9 - 保险代理/经纪人公司，拥有450名员工，总部在美国新泽西州，在美国东北部有6个办事处

公司10 - 公共事务咨询公司，拥有250名雇员，位于华盛顿特区

公司11 - 高科技开发公司，拥有450名员工，在美国和全球拥有六个办事处

公司12 - 物料管理公司，拥有美国和墨西哥员工600名，在美国设有16个办事处

人力资源部变化的职能

“人力资源部不仅仅视为管理部门，而且还视为可以带出创意和解决方案的部门，能为公司当前面临的一些问题，如吸引和留住雇员提供切实可行的解决之道。”公司5的薪酬、福利和人力资源信息系统经理表示。“今天，我们更多被视为战略性的合作伙伴，更多参与第一线的工作，如并购，而不单单在并购后才开始工作。”

“人力资源部也被视为信息的可靠来源——确保信息的可信、可靠、可用等等——而这些都已经超出了‘人力资源行政管理’的职能。我认为人们看待人力资源部的视角已经发生了变化，所以人力资源部的改变势在必行。管理层现在已经看到了人力资源的价值，人力资源部在留住高素质的人才上具有强大优势。”公司6的人力资源副总裁表示。

将数据转化为信息

“我们定期为我们的财务部门、首席财务官、首席执行官提供大量信息。”公司5的经理表示，“我们发现，我们的劳动力管理解决方案的报告和分析工具非常实用。我们的财务总监可走过来说‘我需要看这个’，而在5分钟内我们就可以为他生成他需要的报告。”

公司7的人力资源经理认为，“在我们的旧系统中，无法生成时间点的报告，用户必须运行一个报告，之后运行新员工雇佣报告，再运行终止合约的报告，最后再‘返回’数据。我们的劳动力管理解决方案为我们创造了巨大的灵活性。”

促进成长

对于公司5，“在人数不变或者更少的情况下，我们需要完成更多的工作——工作量在增加，人数却不能增加，因此我们必须要有的一套好的系统和流程，让处理环节井然有序，以便轻松使用、快速生成报告、成本信息等等。”

“由于公司发展迅速，员工聘用迅速增加。”公司6“需要能与我们的竞争对手展开有效竞争，要更具战略性，要高度合规，要摆脱纸、笔的困扰，寻找真正与众不同的特质，促进我们人力资源部的发

“我们从各种文章中了解到……”

战略性人力资源不仅仅是一个热门话题——更是一种生活方式——在公司1就深刻体现出这一点。公司1是一家快速发展的专业服务公司，拥有员工100名，总部设在伊利诺伊州芝加哥市。

满足期望

“在这个时代，人们对人力资源部门的期望发生了变化，要求更具战略性，较少战术性。作为企业内部的组织，他们必须证明自己是高效的业务伙伴，能优化企业的人力资本。”公司1的人力资源总监表示。

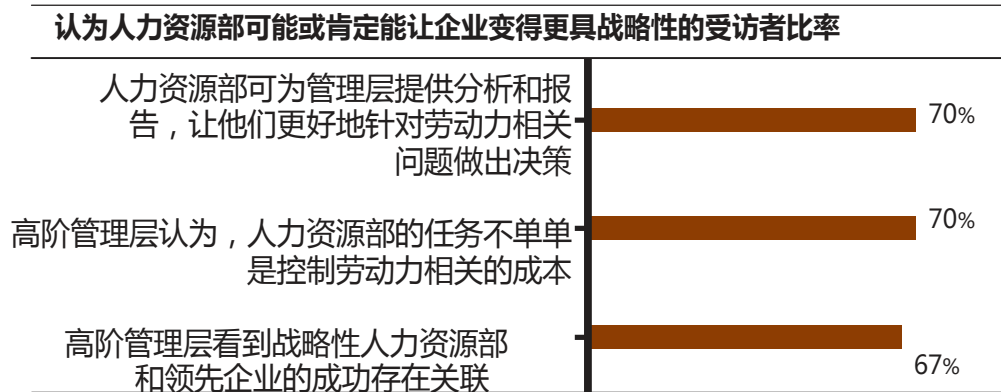
“我们从各种文章中了解到：在竞争激烈的市场中，公司期待人力资源部门能具备更多战略性的思维和创新的想法——将重点越来越少放在传统人力资源部门常规的战术性工作上。而这需要人力资源人员注意市面上最新的技术，让技术帮助人力资源专家变得更高效，在流程和程序上更有效率。”

做出贡献

“以前不太了解人力资源管理的商业领袖，经过了工作环境中的激烈竞争，现在也实实在在地看到市场中其他公司如何利用其人力资本为企业创造更多优势，创造更高价值。”公司1的总监表示。

“我认为市场格局已经改变。人力资源从业人员需要具备一定的技能和专业知识，为企业提供创意的点子，创造一些热门的话题——如人才管理、打造更高规格的雇主品牌战略、改变管理风格等。”

人力资源部可为公司作出更大战略性贡献，如果：



来源：《ADP中端市场人力资源业务流程外包调查·最终报告》，Isurus 市场调查咨询公司，2007年8月

战略性人力资源部是什么样的

公司 2 & 3

透过自助服务改善信息流动，加强员工沟通

企业介绍：多元化的医疗机构，位于美国东南部，拥有350名员工，其中包括30多名医生(公司2)

企业介绍：各类实木产品供应商，在美国5个州拥有运营部门，员工400名(公司3)

公司2在处理福利相关项目时，随着人力资源部工作人员的时间和打印成本持续攀升，决定通过实施灵活的、基于网络的解决方案来改善信息的流动，加强与员工的沟通。这个解决方案可让员工在需要时随时查看信息，一周7天1天24小时线上查看，无论是在工作时间还是在家中，只要有网络接入即可。

“这个解决方案帮助我们的员工培养出首先在网上查看信息的习惯，而不是在第一时间就咨询人力资源部。”公司2的首席行政官表示，“员工要获得准确、安全的信息，其过程已被大大简化……事实上，这个解决方案的实施是我们其他工作的催化剂，促使我们将所有员工数据和企业沟通都放在内部网站上进行。”

对于公司3的人力和福利环境，“一切都是手工的：招聘人员始终面对纸张。经理以纸质表格评估员工的绩效。”公司3的企业分析经理回忆道，“我们将公开福利申请书邮寄给全国各地的员工，在这种情况下跟踪员工的响应是非常困难的，因为我们的跟踪系统完全是手工的。”

“对于我们一半的员工，其一部分工作就是出差，所以理想的解决方案就是线上的系统，让员工能全天候获得信息，方便申请或改变福利选项。”公司3的经理表示，“每个人都从在线传播的快速和便捷性中受益。信息的流动从来没有像现在这样高效。”

典型的人力资源部每月必须完成的事项清单

改善后的人力资源部每月需完成的事项清单

处理文书	发展和留住员工
确认数据并重新输入数据	提高员工的敬业度
回答常规问题	甄选、雇佣最优秀的人才
监控合规	积极控制成本
协调不同的系统	优化 / 集成的系统
四个字：“开放申请”	四个字：‘最佳实践’
同运营商沟通	对实现公司目标有贡献
生成各类报告	加强福利项目

帮助您的管理人员有效管理

“我们的目标之一是加强经理层管理其工作团队和人的能力，确保他们有效管理其人员，不要让我们人力资源部的员工成为公司的警察。”公司8的人力资源总监表示，“我们的劳动力管理解决方案赋予管理人员高效的工具，让他们能妥善管理其工作团队。”

他继续说：“我们也需要为我们在异地的员工提供这一功能。由于系统能集成入任何功能，如招聘、绩效考核等——所以我们能在一个无缝的系统中开展所有工作——这为我们带来了巨大优势。”

授权给您的雇员

在公司12，“大约40%的雇员都具备ESL能力（以英语为第二语言）。”公司的人力资源经理表示，“所以员工使用这套系统非常方便。系统能改善我们的沟通流程。在很多情况下，我们完全没有语言的障碍；一些雇员的任务是如此简单，不需要怎么指示就能完成处理。”

“我希望公司员工能‘自力更生’，”公司10的福利经理表示，“我希望管理人员能通过自我服务自行收集信息。我希望员工能自行查阅他们的资料。如果要停下来问其他人，这就会影响工作时间，影响员工自己的工作。”

将阻力转化为实力

“当我们第一次将我们的劳动力管理解决方案向管理层展示时，你可以想象他们的反应：啊，好复杂，我们可搞不懂怎么使用……等等。”公司9的人力资源副总裁报告说，“尽管如此，我们还是一步一步实施计划，一旦他们经过了整个流程，知道如何下载雇员的评估报告，学会如何点击员工并查看信息，知道如何管理离职功能，学会如何管理招聘功能，他们的表情只能用一个词形容——震惊。”

她总结说：“当你具备强大的技术支持，具备强大的实力，你就很清楚最终结果是什么样的。这真真切切改变了我们的企业文化和做事准则。”

简化招聘

在公司9，“我们的劳动力管理解决方案让招聘变得更加简单。我们通过CareerBuilder、我们公司的网站和各种行业性网站进行招聘。我们所要做的工作就是，从解决方案中导出一个URL地址给这些网站，任何申请职位的人士将直接进入解决方案，这打造出一个强大的信息交流中心，这个中心可跟踪信息、归类信息，能妥善管理好我们所有的申请，非常出色。”

对于公司1，“由于公司从事IT/咨询领域，所以添加招聘模块带来了一些重要优势：简化了流程，能以极具效率的方式处理大量申请，同时能在流程的每个阶段通知申请人。此外，模块还能在内部提供申请信息，当申请人的状态改变能及时通知内部招聘经理。这对我们招聘部门而言真是一个好东西。”

战略性人力资源部是什么样的

53%的人力资源专家认为，依靠第三方进行人力资源和/或福利管理，可让其人力资源部门专注于更加战略性的人力资源问题。

— 来源：《ADP中端市场人力资源业务流程外包调查：最终报告》，Isurus 市场调查咨询公司，2007年8月

选择合适的合作伙伴

“市面上有各种各样的系统。”公司1的人力资源总监表示，“请对你的合作伙伴多加考察，确保与你合作的公司能为你的需求提供实实在在的支持——无论是实施阶段还是在应用中的维护阶段。”

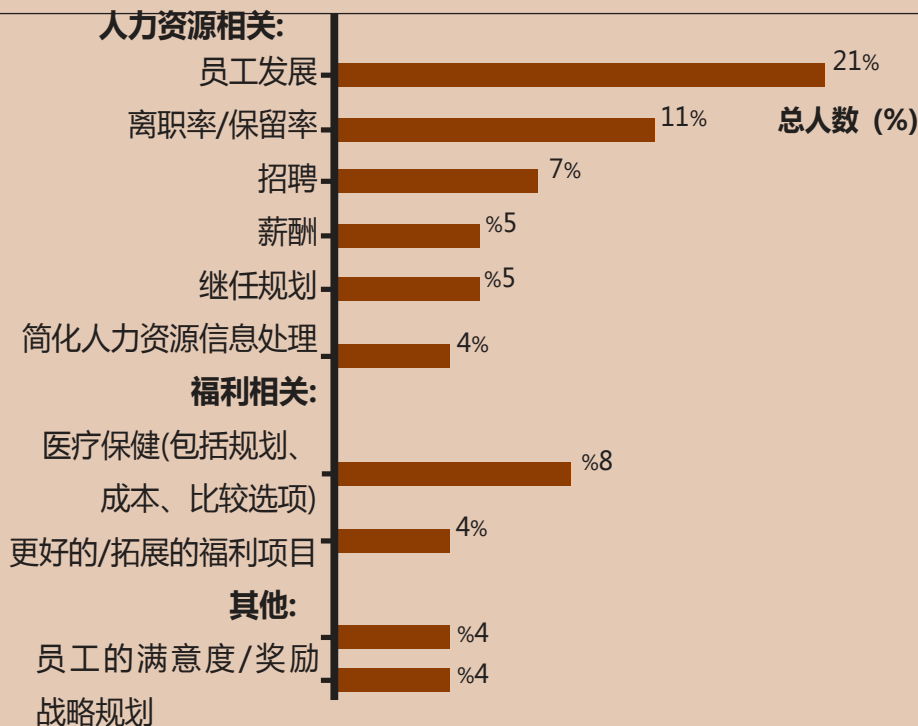
他继续说，“这需要建立互信，并且要具备一定的技能，这样才能充分挖掘系统的潜力，让解决方案更好地满足公司的需求。这里面没有偶然，只有深刻理解背后的本质才会有好的收获。”

了解您的需求

“作为公司人力资源部的负责人，必须对企业最合适的劳动力管理解决方案有清楚的想法。有些问题，你必须大胆提出来并要求对方回答。”公司1的人力资源总监表示。实施可以非常顺畅，“只要你有正确的合作伙伴，并且双方已建立起正确的预期。”

公司5的薪酬、福利和人力资源信息系统经理补充说：“你要确保所有重要的人都要参与其中——从薪酬到其他任何部门，凡是这个改变所涉及的人。”

在战略性人力资源倡议调查中，从业人员愿意花时间在



来源：《ADP人力资源需求调查，转型战略性人力资源》，2007年10月

©2008 ADP公司。版权所有。

正确的劳动力管理解决方案 将创造差异

公司4的劳动力管理解决方案充分满足了其需求。公司4是协作工具和软件的开发商，拥有800多名员工，总部位于美国北卡罗来纳州Charlotte市。

管理处理

“我认为理想的解决方案就是能让你的员工能轻松获取他们想要获得的信息，让他们的处理更加简单。”公司4的人力资源经理介绍说，“此外，你肯定不想让你的人力资源工作人员担当中间人的角色，不想让人力资源部员工参与繁琐的流程。这点非常重要。”

管理并购

“当你收购公司时，你也就收购了差异显著的商业惯例，而单单将不同福利计划中的数据整合在一起就极为困难。”公司4的经理表示，“我们的目标是以一种企业文化、以标准化的步骤实施最佳实践。我们需要一个系统能帮助我们整合并改善人力资源和福利管理。”

采纳最佳实践

“我们拥有一支精锐的人力资源团队，需要保持较低的人头数。”公司4的经理表示，“我们的目标是通过建立良好战略，在整个公司范围内实施最佳的实践。若没有自动化的解决方案，若不能高效处理大量的工作，若不能将人力资源部的常规信息流自动化处理，那么最佳实践将无从谈起。”

打造战略性人力资源

“对我们来说，劳动力管理解决方案的主要优点是从来不循规蹈矩。”公司4的经理总结说，“其附加值在于，系统可以卸下我们人力资源工作人员沉重的常规性处理工作——如处理申请，回答问题等——这样人力资源部的员工才能为我们的企业提供更高一级的协助。我们需要他们能专注于招聘优秀的人才、培训销售团队、与高阶决策人分享其人力资源专业知识。”

高度灵活，值得信赖

“劳动力管理解决方案非常灵活，能满足我们各方面的需求。”公司11的人力资源总监表示，“我们对于支持服务也非常满意。看来，凡是我們想到的事情，ADP已经提前预见到了并且做了妥善的安排。我们的IT主管在评估了我们的解决方案后总结说，目前市面上没有一款系统比这款系统更灵活。在一开始，我们的总裁有所疑问，但回过头来看，他认为这是我们所作出最明智的决策之一。”

总结

如果我们这里分享的客户体验听起来不像是目前您的人力资源团队和高阶领导人之间的谈话，那么现在是时候探究在创造更具战略性人力资源部门上还有哪些拦路虎。

还有什么障碍您没有克服？缺少时间？预算有限？难以接近高阶领导人？也许你没有适当的基础架构，或工具，或技能。

如果确实存在这些问题，为了确保人力资源部能更好地支持企业发展，那么还有一个新的选择可供参考。

大多数大型公司已经享有外包服务，而从外包的第一天开始，就能让人力资源工作人员从日常事务的负担重释放出来，让人力资源部为不断变化的企业目标提供战略支持。现在携手ADP，您就拥有全新的劳动力管理方案，全面满足这些需求。

通过实施ADP创新的、基于网络的解决方案和外包项目，您将充分获得ADP强大的应用、服务和网络，将部分或全部工作转交给外包服务中心打理，您才能有效管理企业内部的工作。ADP可代表您管理所有流程，同时您拥有完全的控制能力。

当您将业务外包给合作伙伴，您将能获得更多高附加值的专业知识和技术性解决方案，这将对您的利润率产生积极影响。通过有效的人力资源管理，ADP帮各种类型的客户积极应对战略性人力资源所带来的挑战。我们的对话非常生动并且持续展开，欢迎您的加入。

关于ADP

Automatic Data Processing, Inc. (纳斯达克证券交易所代码：ADP)，是世界最大的业务外包解决方案提供商之一，年收入近90亿美金，在全球拥有约585,000家客户。凭借近60年的丰富业内经验，ADP能够向业界提供全面的人力资源、薪酬、税务及福利管理解决方案。这些简便易用，经济有效的创新性服务解决方案帮助不同类型、不同规模的企业创造高价值，使其公司的业务运转更有成果、更高效，最终达到最佳的行业标准。欲了解更多信息，欢迎登陆我们的网站：www.adpchina.com。

关于作者

Daphne Foreman是传播咨询师，专注于帮助企业实现其业务目标。她在员工福利、薪酬、培训和发展，以及管理层政策制定上有大量研究，并且著述颇丰。Daphne获得耶鲁大学的两个硕士学位，其中包括MBA学位。自2002年以来，她担任了ADP公司多个项目的顾问。

关于ADP解决方案及服务的详细信息，请访问ADP的网站：www.majoraccounts.adp.com。



ADP标志是ADP北美公司的注册商标。The business behind business是ADP公司的注册商标。
所有其他产品和商标是其各自所有者的财产。©2008 Automatic Data Processing, Inc.